

カード・プログラムを活用したメーカーのマーケティング

日清食品（株）営業本部 営業企画部 面 谷 勝 己

＜カード・プログラムとは＞

ただ今ご紹介をいただきました、日清食品の面谷です。これから 50 分ほどですが、おつきの程よろしく願いいたします。

本日は、カード・プログラムを活用したメーカーのマーケティングということで、お話をさせていただきますが、カード・プログラムというもの、これが何かということで、まず、この定義づけをしておきます。カード・プログラムとは『企業が、顧客とカードを介して自らの目的を達成していくために必要な方策と手順を、明確化、仕組化したもの』です。その目的とするところは、“顧客の囲い込み”そして“企業収益の確保とアップ”を図っていくことにあるかと思います。このカード・プログラムの中で、最も身近にあるのがポイントカードですが、今、あらゆる業種、業態で導入され、ひとつのブームともいえるような中、皆さんも 2 枚や 3 枚のカードは持たれていることと思います。

この「ポイント制」ですが、導入の目的は皆さんご存知の通り“顧客の囲い込み”ということにあるわけです。同じように“顧客の囲い込み”を目的として展開しているものに「F S P」というものがあります。この「F S P」ですが、「ポイント制」と目的が同じということにも原因があるのでしょうか、「F S P」イコール「ポイント制」という風に誤解をされている方が結構多いようです。実際は「F S P」イコール「ポイント制」ではないということです。「ポイント制」と「F S P」は、別物であると認識しておいていただきたいと思います。

＜F S Pとは＞

では、この「F S P」とは何かということですが、「F S P」とは「フリークエント・ショッパー・プログラム」もしくは「フリークエント・ショッパーズ・プログラム」といわれるもので、「顧客情報を収集するツール」です。顧客情報とは顧客の購買履歴、つまり誰が、いつ、どこで、何を、いくらで、いくつ買ったのか、という購買履歴です。それを収集するツールが「F S P」ということになります。通常、「F S P」という場合、顧客の購買履歴情報を意味していると捉えていただいてよろしいかと思います。そしてもうひとつ。「F S P」とは「C S Mの中核をなすもの」であるということです。

「C S M」とは「カスタマー・スペシフィック・マーケティング」と言われるもので、日本語に置き換えると「顧客識別マーケティング」ということになります。これは「F S P」という顧客の購買履歴に基づいて、優良顧客とそうではない顧客を識別し、優良顧客を優遇していきましようというものです。この「C S M」（顧客識別マーケティング）には 2 つの原則があります。1 つ目、「顧客は一律ではない」。要するに、たくさん買ってくれる人もいれば、少ししか買ってくれない人もいます。そういう一律ではない買われ方の中、一律の売価で

はなく、より多くの売上、利益をもたらしてくれる顧客に、より安く商品を提供しましょうということ、つまり、一物多価が1つ目の原則です。そして2つ目、「購買行動は特典で決まる」。特典によって購買行動が決まるのであるならば、利益、売上をもたらしてくれる顧客に、特典とサービスを提供しましょう。逆に、利益、売上をもたらしてくれない顧客、一般にバーゲンハンターと呼ばれる人たちには特典、サービスは提供しないということです。この2つの原則に基づき、販促を展開していくことになるわけです。「F S P戦略」というのは、顧客の購買履歴に基づいて、顧客識別マーケティングを実践していくこと、とご理解されてよろしいかと思います。

ということで、「F S P」の狙いは“優良顧客の囲い込み”ということになります。それともうひとつ、忘れてはならないのが、“非価格競争へのシフト”ということです。皆さんご存知の通り、ウォルマートという世界でナンバー・ワンの小売業がありますが、その基本戦略は「E D L P」（エブリディ・ロープライス）で、365日、同一の低価格で商品を提供するというものです。このウォルマートの「E D L P」という低価格戦略に対して、生き延びていくために出てきたのが「F S P」です。したがって、「F S P」の狙いは「非価格競争で優良顧客を囲い込む」ということになるわけです。

＜F S Pのポジショニング＞

次に「F S P」のポジショニングですが、結論から言いますと、「F S P」は「ターゲット・マーケティング」の中の1つです。テレビや新聞、雑誌といったマス広告によって、不特定多数にアプローチをするのが「マス・マーケティング」ですが、これに対して例えば年齢、性別、趣味さらにはペットを飼っているかないかといったように、ターゲットを絞り込む、特定少数の人にターゲットを絞り込んでアプローチをするのが「ターゲット・マーケティング」です。したがって、「F S P」というのは、優良顧客という特定少数にターゲットを絞ってアプローチをするという「ターゲット・マーケティング」の1つということになります。

経済や市場の成長・発展期には、不特定多数の人にアプローチをして、それなりの結果が得られたわけです。「マス・マーケティング」は効率的で効果的な方法であったと言えます。ところが、現在、市場も成熟・飽和期を迎え、さらに消費者ニーズも益々細分化してきているという中、1つ1つの市場としては縮小傾向にあるわけです。この様な環境下、無差別にアプローチすることは非常に効率が悪く、思ったほどの効果も期待できないという状況になってきています。こういった理由で、ターゲットに対して的確にアプローチをしていく「ターゲット・マーケティング」の重要性が高まってきているわけです。今後、戦略、戦術に応じて、「マス・マーケティング」と「ターゲット・マーケティング」をいかに使い分けていくか、バランスよく使っていくか、ということが重要になってくると言えます。

＜F S Pの展開手段＞

この様に「F S P」というのは、優良顧客という特定少数に対してアプローチをするもの

です。対する「ポイント制」は、会員ということで対象者は特定ですが、全会員つまり、バーゲンハンターから優良顧客まで全ての顧客を対象としますから、多数ということで特定多数が対象者となります。特定少数を対象とする「F S P」とはこの部分に違いがあり、先ほどの「F S P」イコール「ポイント制」ではないという理由の1つがここにあります。ただし、「F S P」という顧客の購買履歴データを店頭で収集する場合、現金払いが主流の日本においては、「ポイント制」がないとこの情報を手に入れることは不可能です。つまり、「ポイント制」というのは「F S P」を展開する上で必要不可欠なものと言えます。さらに「ポイント制」には「F S P」の2つの課題、先ほど申しあげました“優良顧客の囲い込み”と“非価格競争へのシフト”、これらを促進させる働きがあります。このようなことから、「F S P」を展開していく上での1つの手段として、この「ポイント制」を活用していくことになります。ちなみに、「ポイント制」は全会員が対象ですから、だれでもポイントを貯めることができるわけです。しかしながら、特典やサービスを受けるのに必要なポイントが貯まるのは、多くの買い物をしてくれる人、つまり優良顧客ということになります。より多くの特典とサービスを楽しむのは優良顧客であり、結果的に“優良顧客の囲い込み”につながるということです。そしてもう1つ、“非価格競争へのシフト”という点ですが、「ポイント制」は、非価格訴求をする上において非常に有効です。これに関しては後ほど、事例を用いてご説明させていただきます。

＜F S Pの仕組み＞

「C S M」という「顧客識別マーケティング」、この中核を成すのが顧客の購買履歴「F S P」で、その情報を収集するための手段、それが「ポイント制」ということになります。「F S P」を展開するためには、小売業は顧客の購買履歴データをとらなければならないわけです。顧客自らが「いつ、何を、いくらで、何個買いました」と申告してくれれば何も問題はないのですが、誰もそのようなことはしてくれないわけです。そこで、「ポイント制」という仕組み、「ポイントをあげますよ」という仕組みの中で、ポイントカードを提示してもらう、そしてその時に、購入された商品と購買者とを紐付けることで購買履歴をとっていく、これが「F S P」の仕組みになっています。実際は、購買履歴をとらずに、ポイントのみを付与するという「ポイント・プログラム」の実施企業がほとんどで、購買履歴をとっている小売業の数は、一割にも満たないと思います。ポイントを付与するだけのプログラムであれば、それぞれの会員が今何ポイント持っているのか、という情報だけを持っていればいいわけで、購買履歴そのものの「F S P」と、購買履歴のない「ポイント制」とは根本的に違うものだということになります。「F S P」イコール「ポイント制」ではないという理由の2つ目がここにあります。

＜何故ポイントのみ付与が主流なのか＞

それでは何故、購買履歴をとらないのか、「ポイント・プログラム」だけの展開なのか、と

いう疑問を持たれる方もいらっしゃるかと思いますが、これには2つの大きな理由があると考えています。まず、購買履歴は膨大なデータ量になるため、大容量のホストコンピュータが求められ、また店頭のレジシステムも機能アップしなければならないなど、多くの投資が必要となります。さらに、これを管理・運用していくための人的配置と、それに伴う人件費アップも避けられないわけです。消費が伸び悩み、競合店との競争も益々激しくなる中、新たな投資やさらなる経費率アップは、非常に厳しい状況にあると言えます。ポイントを付与するだけの仕組みであれば、比較的低コストで導入できることから、「ポイント・プログラム」のみで展開する企業が多いのだと思います。もう1つの理由は、優良顧客に対する認識が、あまりなされていない点にあるかと思っています。優良顧客への投資に対して、その費用対効果を計りかねているのでしょうか、優良顧客の重要性を十分に理解していないように感じられます。いずれにしても、「ポイント・プログラム」だけでも機能はします。先ほど申し上げた様に、“顧客の囲い込み”“非価格競争へのシフト”を促進させる働きはあるわけです。ただ、これからのことを考えると、競合店対策上も、やはり購買履歴を収集し優良顧客をしっかりと見極め、そこに的確にアプローチをしていくということ、そして、そのためのシステム作りが望まれるところです。

＜F S Pの有効性＞

（１）顧客は均等に売上をもたらしてくれるのか

ところで、「F S P」はマーケティング上、本当に有効なのでしょうか。ということで、次に「F S P」の有効性について確認をしておこうと思います。まず小売業において、優良顧客、これはデシル1～3の顧客のことです。デシルというのはデシリットルのデシル、つまり10分の1ということです。たとえば1万人の顧客がいたとして、購買金額が一番多い人から順にならべていきます。そしてデシルですから10等分、つまり千人ずつの塊にしていくわけです。この1つ1つの塊が1つの単位で、デシルということになります。上からデシル1、デシル2、デシル3、そして最後がデシル10となるわけです。優良顧客というのは、このデシル1～3、つまり上位3割の顧客ということになります。そしてF S Pデータの分析の結果、この優良顧客がもたらしてくれる売上は、店舗全売上の70%以上。逆に下位5割の顧客の売上は10%しかない、ということが明らかになってきました。では、私どもメーカーの場合はどうなのかということですが、カテゴリ購買者の上位3割、これはカテゴリにとっての優良顧客ということになりますが、この人たちによって、そのカテゴリの全売上の60%～70%がもたらされている、ということも分かってきました。この様に、小売業、メーカーいずれも、上位3割という顧客もしくはユーザーに売上が集約されているということです。

（２）小売業とメーカーの優良顧客は合致するのか

一方、店舗の優良顧客とメーカーの優良顧客は合致するのか、ということが問題になってきます。メーカーにとって優良顧客であっても、店舗にとっては優良顧客ではない、というようなことになってしまうと、小売業とメーカーの取り組み、いわゆるコラボレーション（協

業) が成立しないことになります。そこでクロスデシル分析を行っています。要は、カテゴリの優良顧客が店舗の優良顧客の中に、どのくらい含まれているか、つまり、どのくらい合致しているのかを見ていくものです。＜表 1＞は、即席麺の優良顧客が、店舗の優良顧客の中に何割含まれているのかを表したものです。結果は、どのチェーンにおいても、カップ麺、袋麺ともに、それぞれの優良顧客の 70%～80%が店舗の優良顧客の中に含まれている、というものです。

= クロスデシル分析 I =

表 1

即席麺 優良顧客(デシル1~3)が 店舗優良顧客(デシル1~3)に含まれる割合

	A	B	C	Dチェーン		
	チェーン	チェーン	チェーン	I 店	II 店	III 店
カップ麺	85.1 %	74.8 %	71.5 %	80.3 %	83.6 %	77.7 %
袋 麺	83.5 %	79.8 %	70.2 %	79.1 %	85.8 %	77.0 %

※ GMS, SM, リージョナルスーパー 各3ヶ月間データより

(3) 他カテゴリによる検証

それでは、他のカテゴリはどうかということで、玉子や牛乳、豆腐といったカテゴリを見てみることにします。これらは日本人にとっては馴染み深い商品ですから、一部の人に売上が集中するというより、結構多くの人に、均等に使われているのではないと思われるわけですが、＜表 2＞にその結果をまとめております。ある SM チェーン 3 ヶ月間のデータで、期間中の実稼働会員 5 万 8 千人の分析結果です。表の見方ですが、たとえばカレーの場合ですと、5 万 8 千人の会員の内、3 ヶ月間に一度でもカレーを買ってくれた人が約 2 万人、購買比率 35.1%ということになります。ちなみに、この 35.1%というのは、決して低い数値ではないです。私どもの即席麺カテゴリでも、カップ麺で 30 数パーセント。袋麺で 20%前後の購買比率ですが、これでも高い方です。カレーと言えば食卓にのぼる頻度も高く、家庭の定番メニューですから、いわゆるメニュー系カテゴリの中では、非常に高い購買比率となっています。これが食材系のカテゴリになると、当然、購買比率は高くなり、玉子で 50.5%、牛乳 64.4%、豆腐・油揚げになると 69.9%と、約 7 割の人が買っているということです。

= クロスデシル分析 II =

表 2

<Cチェーン> 期間：3ヶ月間 期間内 稼働会員数：58,731人

	カレー	冷凍食品	玉子	牛乳	豆腐 油揚げ	生麺	冷凍麺
購買者数	20,613	30,142	29,676	37,834	41,026	30,240	11,622
購買者 比率	35.1%	51.3%	50.5%	64.4%	69.9%	51.5%	19.8%
A 上位デシル (1~3)の 購買金額 比率	61.8%	70.8%	68.5%	73.0%	70.7%	68.5%	67.8%
B ※ クロスデシル	78.0%	74.4%	84.1%	74.0%	81.4%	78.8%	73.4%
※各 カテゴリ優良顧客(デシル1~3)が 店舗優良顧客(デシル1~3)に含まれる割合							

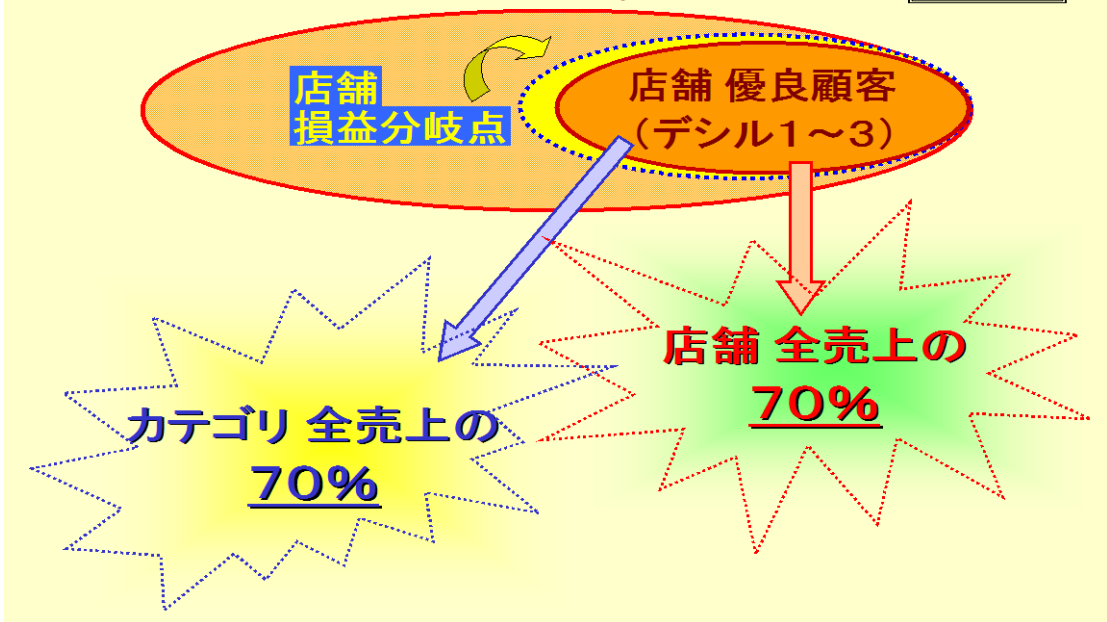
ここで見ていただきたいのは、まずAの部分です。これは、カレーや玉子、牛乳など、それぞれのカテゴリ購買者の内、それぞれの上位3割の人が、それぞれのカテゴリ商品を何割買ってくれているのかを見たものです。いずれのカテゴリも、上位3割の人が60%~70%買ってくれていることが分かります。豆腐・油揚げといえども、上位3割の人達による売上が、7割を占めているということです。均等に買われているのではなく、上位顧客に集中していたわけです。次にBの部分ですが、これは各カテゴリの上位3割、つまりカテゴリの優良顧客が、店舗の優良顧客（上位3割）の中に何パーセント入っているのかを見たものです。一目瞭然だと思いますが、カテゴリの優良顧客の70%~80%が、店舗の優良顧客の中に含まれているということです。各カテゴリの優良顧客と店舗の優良顧客は基本的に合致しており、小売業とメーカーのコラボレーションが成立するということになります。

（４）優良顧客の意義

さらに分析を進めていくと、<図1>に示した様に、優良顧客が、店舗の全売上の70%をもたらしてくれる、と同時に、カテゴリの売上においても、その全売上の70%をもたらしてくれる、ということが分かってきました。そして、これらの傾向は利益においても同じことが言えます。利益も売上と同様、優良顧客がもたらしてくれているということです。

店舗 全顧客

図 I



ちなみに現在、日本のスーパーマーケットの経費率（売上に対する人件費、光熱費等の割合）は平均24%と言われ、非常に高い割合となっています。このあたりの状況とデータから推測しますと、店舗における損益分岐点はデシル3~4のあたり、つまり店舗の優良顧客と、そうではない顧客との境界線近くに存在するものと思われます。店舗の優良顧客が利益をもたらしてくれる、それ以外の顧客は損益上マイナスということになるわけです。極論するならば、店舗が存続できるのは優良顧客のおかげ、優良顧客によって存続できている、ということになります。

優良顧客へアプローチをして、その囲い込みを図っていくという「F S P」、これは小売業、メーカーにとって新たな切り口になるとともに、これからの重要課題であると言えます。当然のことでしょうが、顧客全員に一律のサービスを提供するというのは、資本主義の原理、原則からしても不合理なはずで、利益をもたらしてくれる人と、損益上赤の人と、何故同じサービスを提供するのか、しなければならないのか。

<販促に対するデシル別反応>

ということで次に、1つの販促を行った時の購買状況の違いを、デシル別に見ておきます。企画の内容ですが、対象期間中に来店したカード会員全員にこれは弊社のカップ麺で、通常298円で販売されている、「具多」という商品について、20円引きのクーポンをレジで発券するものでした。期間中、来店回数にかかわらず、1人に1枚だけ発券します。発券期間は2005年1月10日から2月6日までの1ヶ月間弱です。有効期間は1月10日から2月28日の1ヶ月間弱です。

月間半ほどの設定です。実稼働会員 401,211 人のチェーン量販店で実施した企画を、＜表 3＞に結果をまとめています。縦軸にデシル 1 から 10 まで、デシル別の結果を並べていますが、デシル 4 から 6 は割愛しています。

まず、皆さんに見ていただきたいのは、クーポン券を使って買ってくれた商品の数です。デシル 10 を見てみますと 71 食、デシル 8 から 10 までの下位デシル計で 260 食、クーポンを使用し買ってくれた内の 10.6%という結果になっています。一方、デシル 1 では 499 食、デシル 3 までのいわゆる優良顧客では 1,354 食で、クーポン使用による全購入数の 55.2%と、優良顧客がより多くの商品を買ってくれているのが分かります。そして重要なのは、クーポンを使わずに買ってくれた数です。クーポンは 1 回使い切りタイプですから、2 食目からは通常売価で買ってもらうことになります。デシル 10 の人は、値引きクーポンを使って 71 食買ってくれたわけですが、通常売価ではゼロ、デシル 8 から 10 までの下位デシル計でも 39 食と、クーポン未使用による全購入数の 2.1%という結果になっています。方や、デシル 1 の人になると、クーポンを使って 499 個買ってくれたわけですが、それ以上に通常売価で 890 食、デシル 3 までの優良顧客としては 1,506 食を買ってくれており、クーポン未使用による全購入数の 81.3%を占めています。

この部分が、お店にとってまさに利益を生むところですが、売上の面でも利益の面でも、優良顧客が大いに貢献してくれているということです。

レジクーポン企画						表 3	
■ 対象商品：具多(カップ麺)		■ 発券期間：05年1月10日～2月6日					
■ 実稼働会員数：401,211名		■ 有効期間：05年1月10日～2月28日					
■ クーポン：1個20円引き(消費税込み)				単位:食			
優良顧客	店舗 デシル	クーポン 使 用 購入点数		クーポン 未使用 購入点数		購入点数計	
	デシル1	499		890		1,389	
	デシル2	452		365		817	
	デシル3	403		251		654	
	(1～3計)	1,354	55.2%	1,506	81.3%	2,860	66.4%
デシル下位	§	§		§		§	
	デシル8	102		27		129	
	デシル9	87		12		99	
	デシル10	71		0		70	
	(8～10計)	260	10.6%	39	2.1%	298	6.9%
総 計		2,453	100%	1,853	100%	4,305	100%

では、日替わり特売、特に目玉商品と呼ばれる超安値の特売の場合はどういった結果になるのでしょうか。＜表 3＞のクーポン使用による購入点数の部分の数値が上下逆転します。つ

まり、デシル下位の、いわゆるバーゲンハンターと呼ばれる人達の購入数が非常に多くなり、逆に、デシル上位の優良顧客による購入数は、ほとんど無いという現象が起きてきます。店側としては、目玉商品で集客率を高め、売上アップを図ろうとします。逆ザヤ（納価を下回る売価）あるいは薄利で目玉商品を提供しても、その他の商品を1つでも2つでも、“ついで買い”をしてもらうことで、買物全体として粗利を確保する。そういった意図があるのですが、意に反して、バーゲンハンターと呼ばれる人達は、概ね目玉商品だけを買っている、それが現実だということです。

ところで何故、優良顧客は目玉商品を買っていないのでしょうか。優良顧客には比較的、価格以外の付加価値で購買をする傾向はありますが、優良顧客といえども、価格が安いにこしたことはないはずです。では何故でしょう。それは顧客の来店頻度に理由があると言えます。スーパーマーケットの場合、1週間当りの平均来店回数は、デシル1が3回、デシル2が2回、デシル3で1回という状況にあります。つまり、デシル3の優良顧客であっても、週に1回しか来店していないわけですから、目玉商品に出合う可能性が非常に低いということになります。要するに、目玉商品を買わないのではなく、買えないというのが正解だと言うことです。目玉商品や日替わり特売は、本来大切にしなければならない優良顧客に対するサービスや還元になっていないわけです。逆に、損益上マイナスのバーゲンハンターの人達に、一生懸命奉仕をしていることに他ならないのです。いずれにしても、優良顧客が売上、利益ともに貢献しているということが、ここでご理解いただけたかと思います

＜ポイント制の現状と課題＞

それでは次に、「ポイント制」についてのお話をさせていただきます。現在、様々の企業が「ポイント制」を導入していますが、その現状を見てみますと、買い物の総金額に対して一律に付与するだけ、というのが大多数です。100円につき1ポイントというのが主流ですが、この買い物総金額に対する一律付与というのは、ポイント制の魅力を十分に生かしきれていないと言えます。総金額に対する一律付与というのは、「何でもいいから買ってくれたらポイントをあげますよ」というのと一緒になってしまいます。100円で1ポイント、1,000円で10ポイントということになりますから、買物の中身は何でもいいということになります。本来は物やサービスを提供するのが商売のはずです。同じように、何曜日に何倍ポイントセールというのもよく見かけますが、これも同様に、まるでポイントを売っているかの様な感があります。

総金額に対する一律付与だけというのは、売上を押し上げるという点での販促効果も低くなり、また、他店との差別化を図るためには、ポイントアップせざるを得なくなります。値引きと同一化し、ポイント合戦に陥ってしまう可能性があるわけです。結果的に経費率の大幅アップを招く危険性をはらんでいます。

これは当然のことですが、小売業であれば、商品の品質や鮮度、品揃えやサービス等、いかに充実を図っていくか、付加価値のあるものにしていくかが、大切な課題であるわけです。ポイントは、これらを価格に代わって訴求することができる有効なものです。ですから、「ポ

イント制」を非価格訴求の1つのマーケティング手法である、と位置付けることに、「ポイント制」の意義があると考えています。今まで、買って欲しい商品、売りたい商品を価格で訴求していたものを、ポイントで訴求していくわけです。

そのために「ポイント制」に求められることは、現状の買い物総金額に対する一律付与というシステムをベースに、まず、カテゴリ単位で、ポイントを付けることが出来るようにしていくことです。鮮魚、精肉、青果、即席麺やスナック菓子といった、カテゴリ単位でのポイント付与が可能になることで、「ポイント制」の販促効果が高まってきます。そして最終的に、単品ごとのポイント付与が求められてきます。これによって、非価格訴求が可能となり、小売業とメーカーのコラボレーションも出来る様になるわけです。

<ポイントを活用した販促事例>

次にこのポイントを使った販促事例で、その効果を見ることにします。1つ目ですが、これは弊社の袋麺を対象としたポイントアップ企画です。全国13チェーン（331店舗）と、全国20チェーン（216店舗）で実施したものです。対象商品はいずれもチキンラーメン、日清焼そば、出前一丁、各5色パックで、1パックに10ポイントを付与するものです。実施期間はそれぞれ2週間。価格訴求は一切行わず、通常売価での展開を実施条件としています。実施結果ですが、<表4>にあります様に、それぞれポイント企画実施前2週間の実績に対し、数量ベースで292.5%、356.8%と大幅にアップしています。平均売価が企画実施前に対して、若干アップダウンしている分、価格による影響が含まれている可能性もありますが、ポイントの効果が十分に見て取れると思います。

ポイント企画(1)

表 4

①13チェーン・・・331店舗 計 数量：パック 金額：円

	実施前(2W)	実施期間中(2W)	伸び率
販売数量	27,417	80,189	292.5%
販売金額	6,807,732	19,281,723	283.2%
平均売価	248.3	240.5	-7.8

実施期間：各2週間

②20チェーン・・・216店舗 計 数量：パック 金額：円

	実施前(2W)	実施期間中(2W)	伸び率
販売数量	6,762	24,130	356.8%
販売金額	1,794,143	6,422,172	358.0%
平均売価	265.3	266.1	+0.8

実施期間：各2週間

2つ目<表5>は、カップ麺による事例ですが、これは弊社のカップ焼そばで行ったものです。対象店舗 800 店舗、実施期間は 05 年 10 月から 11 月にかけての 2 ヶ月間です。まず、150 円の通常売価でプラス 5 ポイントした場合、260.9%と大幅に数量アップしています。次は、売価 88 円のチラシ特売に対して 98 円売価、つまり売価を 10 円上げてプラス 5 ポイントで展開をしたものです。数量ベースでは 88 円売価時の実績に対して 94.3%とダウンしていますが、売価を 10 円上げた分、金額ベースでは 105.0%の伸びとなり、さらに店側の粗利率、粗利額ともにアップ、メーカーの負担金（拡促費）も低減するというメリットが出ています。

ポイント企画(2)			表 5
対象商品:カップ焼そば(日清)			
対象店舗:800店舗 実施時期:05年10月~11月内で実施			
①	実施前(1W)	ポイント有(1w/2w)	伸び率
	150円 通常売価	150円+5ポイント 通常売価	数量 260.9%
②	ポイント無(1W)	ポイント有(1W)	伸び率
	88円 チラシ特売	98円+5ポイント チラシ特売	数量 94.3% 金額 105.0%

ポイント制は価格訴求に比べ、販促効果や即効性の点で、ややパワーダウンする部分がありますが、いわゆる“値ごろ価格”にポイントを付与する、ポイント企画の実施期間を長めに設定する、等の対応で、このパワーダウンを補うことが出来ます。今回、88 円チラシ企画も、98 円プラス 5 ポイント企画も、同じ 1 週間という実施期間でしたが、ポイント企画の方を 10 日間あるいは 2 週間と長めにすることで、数量ベースでも 88 円売価の実績を十分に上回ることが出来たと思われます。通常、ポイント企画は最低 1 週間、出来れば 2 週間が望ましいと考えています。

次に 3 つ目ですが、これは即席麺以外のカテゴリによる検証事例です。対象商品はレギュラーコーヒー 3 アイテム。3 つの販促パターンで、実施期間はいずれも 2 週間となっています。結果は<表 6>の通りですが、まず 699 円売価の時に 3 アイテム合計で 972 個、499 円売価で 2,241 個という販売結果になっています。これを売価 599 円にして、プラス 20 ポイントという売り方をした時に 2,268 個、499 円売価に対して数量ベースで 101.2%、金額ベースで

121.5%というものでした。こちらのチェーンでは、1 ポイントが 1 円の還元になりますので、仮に 20 ポイントを付与する代わりに 20 円引きにして、579 円で販売した場合、同じ様な結果は得られないであろうということは、容易に予測がつくことだと思います。普通は、499 円より 579 円の方が売れる、ということは無いわけですから。以上の様に、ポイントというのは、売上を押し上げる効果があり、価格訴求に代わる 1 つの販促手法に成り得るということです。

ポイント企画(3)

表 6

52店舗	売 価	6 9 9 円	4 9 9 円	5 9 9 円
	ポ イ ント	ナ シ	ナ シ	2 0 P
レギュラーコーヒー 500g アイテムA		6 7 8 個	1,049 個	1,060 個
レギュラーコーヒー 500g アイテムB		126 個	568 個	572 個
レギュラーコーヒー 500g アイテムC		168 個	624 個	636 個
合 計		972 個	2,241 個	2,268 個

実施期間：各2週間

※1商品に20ポイント付与（1ポイント＝1円）・・・20円相当

<ポイント制の魅力>

それでは何故、ポイントにその様な効果があるのか、ということですが、それは顧客心理にあると考えられます。顧客の心理として、“値引き”と“ポイント”は別物として区別しています。“値引き”というのはその場の損得勘定で、たとえば、店頭で超目玉商品を見つけて思わず「お買い得!」と感動して買ったとしても、店外に一步でも出た瞬間に、その感動も薄れてしまう傾向があります。それに対して、“ポイント”というのは損得以外の心理です。その場限りのものではなく、貯まっていくという、心理的に継続性のあるものと言えます。価格が即効性、ポイントが継続性という効果の違いは、この顧客の心理面からくるものなのでしょう。

ということで、この「ポイント制」を成功させるためには、“貯める喜び”と“貯まる喜び”この2つをいかに醸成できるか、ということにかかってきます。まず“貯める喜び”ですが、これにはポイントがより早く、多く貯まる仕組みが求められてきます。ポイントがなかなか貯まらない、なかなか特典やサービスを享受出来ないということになると、「ポイント制」の

魅力が低下し、販促効果も薄れてきます。そのために企画の多様さ、異業種との連携を図るなど、よりポイントが貯まる仕組みやシステムが必要となってくるわけです。そして、もう1つ“貯まる喜び”ですが、これは貯まったポイントを何に交換できるか、その特典やサービスの魅力度をいかに高めていくことが出来るかにかかってきます。特典にバリエーションを持たせ、充実を図っていくことは当然のことですが、「商品券」もしくは「換金」という仕組みを、特典の1つに入れておく必要があります。特に主婦にとっては“もう1つのお財布的へそくり感覚”とも言われ、また大多数の人の共通する価値観として、「商品券」や「換金」は「ポイント制」の大きな魅力になっていると言えます。「ポイント制」の導入により、売上は明らかにアップしますが、問題は一旦「ポイント制」で上げた売上を、翌年以降もどうやって維持、継続していくかと言うことです。そのために「ポイント制」の魅力を維持し、さらには高めていくこと、つまり、“貯める喜び”と“貯まる喜び”を醸成し続ける必要があるわけです。

＜まとめ・・・F S Pは全てのマーケティングの根幹＞

以上、「F S P」と「ポイント制」を中心に話を進めて参りましたが、最後にまとめとしまして、「F S P」はこれからの全てのマーケティングの根幹を成すものと考えています。一般に「2-8の原則」ということが言われています。要は「上位2割で売上の8割を占める」というものですが、現実には、消費者ニーズの多様化、市場の細分化などもあり、3割が7割を占める「3-7の原則」ではないかと感じています。いずれにしても、上位の顧客に売上は集約されるわけですから、「F S P」は全ての業種、業態に共通するもの、と言えるのではないのでしょうか。

これまでの販売活動は、成長期における「マス・マーケティング」中心の活動です。成長期には不特定多数を対象に、価格主導で大きな効果を上げる事ができましたが、これからは「マス・マーケティング」と「ターゲット・マーケティング」、これらを戦略、戦術に応じて、しっかりと使い分けていくことが求められるわけです。さらに、ここに今後の戦略のキーワードとも言える「ダイレクト・マーケティング」を加え、3つのマーケティングバランスをいかに図っていくかが重要になってくると思います。要するに、不特定多数の「マス・マーケティング」と、優良顧客に対してアプローチしていく「ターゲット・マーケティング」、そして、その優良顧客に直接アプローチしていく「ダイレクト・マーケティング」、これら3つのマーケティングを柱とする戦略の構築と実践が求められてくるということです。

以上、本日のまとめとさせていただきますが、「F S P」と「ポイント制」について、多少なりともご理解をいただけたかと思います。本日はご清聴ありがとうございました。